

**INSPIRASI DIBALIK TOTALITAS
SEORANG *CHEF* DAN *COOK*
(Studi pada *Chef* dan *Cook*
Hotel Bintang Tiga dan Empat di Kota Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**ARIS KURNIA PRATAMA
NIM. C2A007018**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Aris Kurnia Pratama
Nomor Induk Mahasiswa : C2A007018
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **INSPIRASI DIBALIK TOTALITAS
SEORANG *CHEF* DAN *COOK* (Studi pada
Chef dan *Cook* Hotel Bintang Tiga dan Empat
di Kota Semarang)**
Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti, SE., M.Si

Semarang, 8 Maret 2013
Dosen Pembimbing,

Ismi Darmastuti, SE., M.Si
NIP. 19750806 200003 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Aris Kurnia Pratama

Nomor Induk Mahasiswa : C2A007018

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **INSPIRASI DIBALIK TOTALITAS
SEORANG *CHEF* DAN *COOK* (Studi pada
Chef dan *Cook* Hotel Bintang Tiga dan Empat
di Kota Semarang)**

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 25 Maret 2013

Tim Penguji

1. Ismi Darmastuti, SE., M.Si ()
2. Dr. Suharnomo, SE., MSi ()
3. Dr. Edy Rahardja, SE., MSi ()

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Aris Kurnia Pratama, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **INSPIRASI DIBALIK TOTALITAS SEORANG *CHEF* DAN *COOK* (Studi pada *Chef* dan *Cook* Hotel Bintang Tiga dan Empat di Kota Semarang)**, adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas, batal saya terima.

Semarang, 8 Maret 2013
Yang membuat pernyataan,

(Aris Kurnia Pratama)
NIM. C2A007018

ABSTRAKSI

Chef dan *cook* sebagai penanggung jawab khusus dalam hal masakan pada bisnis perhotelan, memiliki peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan, kepopuleran, dan reputasi pada bisnis yang bersifat *hospitality* tersebut. Melihat betapa pentingnya peran dan tanggung jawab itu, *chef* dan *cook* dituntut untuk dapat memberikan yang terbaik pada hotel tempatnya bekerja. Sebuah totalitas pengabdian dari seorang *chef* dan *cook*, atas profesi dan pekerjaannya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara lebih mendalam, tentang apa yang menjadi latar belakang atau penyebab dari totalitas seseorang pada profesi dan pekerjaannya.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara, sehingga mampu menggali lebih dalam profesi *chef* dan *cook*. Sebagai objek dalam penelitian ini adalah *chef* dan *cook* yang telah mempunyai pengalaman kerja lebih dari sepuluh tahun, yang bekerja di hotel bintang tiga dan empat di wilayah Kota Semarang.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini mengungkapkan bahwa empat dimensi dari *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) merupakan faktor yang mampu memunculkan totalitas (kesungguhan pengabdian) dari *chef* dan *cook*. Kebanggaan atas profesi, kompetensi yang dimiliki, keinginan untuk memberikan kesuksesan, dan besarnya pengaruh atau tanggung jawab, adalah faktor-faktor tersebut. Dan dari penelitian ini pula, ditemukan bahwa keempat dimensi pemberdayaan psikologis di atas, telah secara baik diberikan kepada dan dilaksanakan oleh *chef* dan *cook*. Pelaksanaan empat dimensi pemberdayaan psikologis menjadi energi bagi *chef* dan *cook* untuk dapat terus memberikan hasil kerja terbaik bagi hotel tempatnya bekerja.

Kata kunci: *Kualitatif, Chef, Cook, Pemberdayaan Psikologis.*

ABSTRACT

Chef and cook as the particular person responsible to the dish on the hotel affairs business, have a crucial role on determining the success, popularity and the reputation on this hospitality-based business. Considering the importance of this responsibility, chef and cook are demanded to give its best on the hotel they are working for. It is the total dedication of a chef and a cook on its job and profession.

This study aims to understand deeper about any reasons makes someone having a total dedication on its job.

This study uses qualitative method and using interview as a tool on gathering the data, so that it could reveal deeper information about chef and cook. The objects of this study are experienced chefs and cooks which has been working for more than ten years. More so, the chefs and cooks choosen are they who work on the three or four starred hotel on Semarang.

The results of this study show that four dimension of psychological empowerment are the factors that could emerge totality (full dedication) of chefs and cooks. Proudness of the profession, competence owned, desire to give succession, and the greatness of influence and responsibility, are the factors mentioned. The other results are, it is found that those four factors are already implemented well. Application of those four psychology empowerment dimensions have been a source of energy to both chefs and cooks on doing their job, so that they could give their best for hotel they are working for.

Key words: *Qualitative, Chef, Cook, Psychological Empowerment.*

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“...Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sampai mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri...” (QS. Ar Ra’d : 11)

“Mempertahankan kebiasaan buruk adalah seperti berdiri dalam semen basah.

Semakin lama kita berdiri dalam semen basah, akan semakin sulit kita membebaskan diri.” (Mario Teguh)

“Allah dulu, Allah lagi, Allah terus!” (Ustadz Yusuf Mansyur)

“Try again. Never stop believing.” (Westlife)

“Belajar berbagi. Berguna bagi umat.” (Aris Kurnia Pratama)

Skripsi ini kupersembahkan untuk :
Ibu dan Bapakku tercinta
Adikku tersayang
Seluruh keluarga besarku
Semua orang yang aku sayangi

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan kemudahan-Nya serta kekuatan lahir dan batin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“INSPIRASI DIBALIK TOTALITAS SEORANG *CHEF* DAN *COOK* (Studi pada *Chef* dan *Cook* Hotel Bintang Tiga dan Empat di Kota Semarang)”**, sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Program sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan, dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan kepada :

1. Kedua orang tua tersayang, Ibu Murniati dan Bapak Iqrorudin, serta adikku Rahayu Nur Apriliani atas kasih sayang, do'a, bimbingan, serta dukungan dan kesabaran yang tak pernah putus kepada penulis.
2. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Ibu Ismi Darmastuti, SE., M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, dorongan, nasihat, dan gagasan yang sangat berharga kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Farida Indriani, SE., MM., selaku dosen wali yang telah memberikan bimbingan, semangat, dan pengarahan.

5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
6. Seluruh pimpinan PT. Gunung Madu Plantations, Lampung Tengah, atas segala dukungannya, baik moril maupun materiil, kepada penulis selama penulis menempuh jenjang studi strata satu ini.
7. Pihak pimpinan hotel dan seluruh narasumber yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian, dan memberikan informasi yang bermanfaat sampai dengan selesainya skripsi ini. *Chef Sihman*, Bapak Darsono, SE., Ibu Retno Prihandini, S.Sos., *Chef Teguh Winarso*, dan Bapak Djoko Triono (Hotel Santika Premiere Semarang); Bapak Azis Nur Rosyid, Ibu Resti Ayu Kusumahapsary, S.Psi., *Chef Sunandar*, dan Bapak Erman Kasiadiy (alm.) (Hotel Pandanaran Semarang); Bapak Tatang Abdurachman, Bapak Stefanus Agung, Ibu IGAN BN Tapapati, Ibu Ida, *Chef Bibit*, dan Bapak Wahyu Eko Sanyoto (Hotel Ibis Semarang).
8. Keluarga besar penghuni wisma Rohis FEB UNDIP, dari awal penulis masuk ke UNDIP sampai sekarang ini. Wisma Granada (2007-2008), Wisma RQ2 (2009), Wisma Granada2 (2010), Wisma Abu Hurairah (2011), dan Wisma Perjuangan FEB (2012) atas semua persahabatan, persaudaraan, kenangan, ilmu, inspirasi, serta canda dan tawa yang penulis nikmati sampai saat ini.
9. Keluarga besar organisasi mahasiswa yang penulis terlibat di dalamnya. Rohis (Mizan) FEB UNDIP, BPMAI FEB UNDIP, KSEI FEB UNDIP, Peduli Dhuafa FEB UNDIP, HMJM FEB UNDIP, INSANI UNDIP, BPMAIU, dan

BK MeNas FSLDKI, atas segala ukhuwah, ilmu, tauladan, pengawasan, serta teguran selama penulis menjadi bagian darinya. Semoga kelak Allah SWT mempertemukan kita kembali di waktu dan kondisi yang berbeda.

10. Sahabat-sahabat terbaik penulis, Agil, Dimas, Iqbal, Rahmat, Raka, Hanif, Pram, Rino, Naryawan, Diaz, Yudha, Sofyan, Arby, Sueb, Muja', Aldo, Andri, Rio, dan teman-teman *Management Squad '07* lainnya yang tidak bisa disebutkan namanya satu per satu. Sukses untuk kita semua!
11. Almh. Santi Nur Khotimah, atas segala *ibroh* yang dapat penulis ambil dari hidup dan kisah hidupmu. Semoga segala amal ibadah, ilmu yang diberikan, dan warisan yang ditinggalkan, mendapatkan pahala yang berlimpah dan tak putus dari Allah SWT. Dan semoga dirimu mendapatkan tempat terbaik di sisi-Nya.
12. Segenap tim Godhong Ijo *Snack and Catering* yang selama satu tahun terakhir telah menjadi penambah bervariasinya kegiatan keseharian penulis. Dan menjadi penyemangat tersendiri bagi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini. Semoga kita dan bisnis ini bisa terus langgeng hingga bertahun-tahun ke depan.
13. Dan kepada semua pihak yang telah membantu, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran membangun dari

semua pihak. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi berbagai pihak

Semarang, 8 Maret 2013

Aris Kurnia Pratama

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	12
1.3.1 Tujuan Penelitian	12
1.3.2 Kegunaan Penelitian	12
1.4 Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Inspirasi	14
2.1.1 Definisi Inspirasi	14
2.2 Tinjauan Profesi <i>Chef</i> dan <i>Cook</i>	15
2.2.1 Definisi <i>Chef</i> dan <i>Cook</i>	15
2.2.2 Struktur Hierarki Profesi <i>Chef</i> dan <i>Cook</i>	16
2.3 Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)	22
2.3.1 Definisi Pemberdayaan	22
2.3.2 Proses Pemberdayaan	24
2.3.3 Tiga Sudut Pandang Pemberdayaan Di Tempat Kerja	26
2.4 Pemberdayaan Psikologis (<i>Psychological Empowerment</i>)	31
2.4.1 Definisi Pemberdayaan Psikologis	31
2.4.2 Empat Dimensi Pemberdayaan Psikologis	33
2.4.3 Implementasi Pemberdayaan Sebagai Motivasi	37
2.5 Penelitian Terdahulu	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1 Metode Penelitian	41

3.2 Lokasi Penelitian	43
3.3 Fokus Penelitian	44
3.4 Subjek Penelitian	45
3.5 Sumber Data	47
3.6 Metode Pengumpulan Data	48
3.6.1 Wawancara	48
3.6.2 Observasi	48
3.6.3 Dokumentasi	49
3.7 Tahap Pengumpulan Data	50
3.8 Teknik Analisis Data	51
3.8.1 Reduksi Data	53
3.8.2 Penyajian Data	53
3.8.3 Penarikan/Verifikasi Kesimpulan	53
3.9 Keabsahan Data	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Gambaran Umum	56
4.1.1 Gambaran Umum Hotel Santika Premiere Semarang	56
4.1.2 Gambaran Umum Hotel Pandanaran Semarang	57
4.1.3 Gambaran Umum Hotel Ibis Semarang	58
4.1.4 Profil Narasumber	59
4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan	61
4.2.1 Dimensi <i>Meaning</i> dalam Pemberdayaan Psikologis	61
4.2.2 Dimensi <i>Competency</i> dalam Pemberdayaan Psikologis	68
4.2.3 Dimensi <i>Self-Determination</i> dalam Pemberdayaan Psikologis	74
4.2.4 Dimensi <i>Impact</i> dalam Pemberdayaan Psikologis	78
BAB V PENUTUP	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran	89
5.3 Keterbatasan Penelitian	91
5.4 Saran Penelitian Mendatang	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN-LAMPIRAN	98

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Data Narasumber	60
Tabel 4.2 Data Narasumber Pelengkap	61

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Struktur Hierarki Profesi <i>Chef</i> dan <i>Cook</i>	21
Gambar 2.2 Proses Pemberdayaan.....	24
Gambar 2.3 Pemberdayaan Psikologis dan Dimensinya	33

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A. Pertanyaan Panduan Wawancara	99
Lampiran B. Pertanyaan Panduan Validasi Penelitian	106
Lampiran C. Foto Responden.....	110
Lampiran D. Foto Lokasi Penelitian.....	112
Lampiran E. Data Responden.....	114
Lampiran F. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	116
Lampiran G. Lembar <i>Membercheck</i>	120
Lampiran H. Jawaban Hasil Wawancara Narasumber	168
Lampiran I. Jawaban Hasil Validasi Penelitian	208

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi modern menghadapi tantangan-tantangan baru, yang mengharuskan mereka menggunakan keputusan-keputusan yang efektif untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang kompleks (Farahani *et al.*, 2011). Lingkungan yang cenderung selalu berubah saat ini, tidak akan membiarkan organisasi atau perusahaan dikelola secara tradisional, melawan tekanan-tekanan yang berasal dari kecakapan, kemampuan, dan teknologi yang dimiliki para pesaing (Allameh *et al.*, 2012).

Organisasi industri dan bisnis kemudian akan terbiasa menghadapi kompetisi, memberikan beban pada sektor tertentu untuk mengembangkan sistem produksi, memperbaiki kualitas, menurunkan biaya, dan merespon kebutuhan konsumen (Kungsanan, dalam Boonyarit *et al.*, 2010). Organisasi (tempat kerja) yang baik, dipercaya mampu menghasilkan produk dan pelayanan berkualitas tinggi, mendukung lebih banyak inovasi, memiliki kemampuan untuk menarik lebih banyak orang-orang berbakat, tidak terlalu melawan terhadap perubahan, dan memiliki biaya *turnover* yang kecil (Levering, dalam Joo dan Shim, 2010).

Di dunia yang kompetitif seperti sekarang, organisasi punya kesempatan untuk bertahan dengan cara beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan sekitar (Allameh *et al.*, 2012). Berbagai level manajer dan peneliti mengindikasikan bahwa perusahaan bisa mendapatkan keunggulan kompetitif hanya melalui orang-

orang yang bekerja didalamnya. Tetapi itu hanya bisa terwujud jika setiap individu terlibat dan mempunyai peran positif bagi kesuksesan organisasi (Lawer, dalam Chaudhry dan Shah, 1993).

Untuk menjalankan organisasi dengan lancar, efektif, dan efisien, faktor yang sangat bernilai dan sangat diperlukan oleh organisasi adalah sumber daya manusia (Mosadragh, dalam Bushra *et al.*, 2011). Memiliki anggota yang berkualifikasi baik dan berkemampuan tinggi menjadi penting untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi. Kesuksesan organisasi tergantung pada kerja keras, loyalitas, dan keterlibatan dari para manajer dan pekerja (Bushra *et al.*, 2011). Salah satu bentuk pelibatan yang dapat dilakukan manajer atau pimpinan terhadap pekerjanya terdapat dalam konsep pemberdayaan (*empowerment*).

Pemberdayaan adalah memampukan dan mengembangkan individu (Marquis, dalam Arruum, 2010). Pemberdayaan berarti memberikan otoritas, tanggung jawab, dan kebebasan untuk bertindak tentang apa yang individu ketahui sehingga dapat memiliki keyakinan, kepercayaan diri, dan kemampuan untuk mencapai kesuksesan (Huber, dalam Arruum, 2010). Pemberdayaan adalah merupakan suatu teknik manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Laschinger *et al.*, dalam Debora, 2006). Pemberdayaan bertujuan untuk memperbaiki kemampuan diri pekerja, kemampuan untuk mengatasi kesulitan, keinginan untuk bertindak secara lebih bebas dan lebih bertanggung jawab guna mencapai kinerja yang efektif (Huber, dalam Arruum, 2010). Jadi pemberdayaan dalam konstruk relasional adalah *to empower* (memberdayakan), sedangkan dalam konstruk motivasional,

pemberdayaan berarti *to enable* (memungkinkan, membuat bisa, memampukan) (Debora, 2006).

Definisi lebih lanjut dari Menon (2011), tentang pemberdayaan :

“The word ‘empowerment’ can mean different things to different people. It can mean the act of empowering, such as delegation or giving employees the authority to make decisions. It can mean the process of empowering, for example, reducing red tape and giving employees the needed resources to do their work as they think it needs to be done. It can also mean making employees feel empowered, for example, by providing opportunities for employees to contribute ideas and participate in decision making...”

Jadi, akan ada banyak penafsiran terhadap pemberdayaan, tergantung dari sisi mana pemberdayaan itu dilihat. Ada yang bermakna sebagai tindakan untuk memberdayakan, ada yang mengartikan sebagai proses memberdayakan, ada pula yang mendefinisikan sebagai upaya untuk membuat karyawannya merasa diberdayakan. Bennis dan Nanus (dalam Conger dan Kanungo, 1988) mengemukakan bahwa praktek memberdayakan bawahan merupakan komponen terpenting dari efektivitas manajerial dan organisasional.

Terdapat dua konsep pemberdayaan yang ada dalam literatur manajemen dan organisasi. Pertama, berdasarkan Teori Pemberdayaan Struktural Kanter (dalam Boonyarit *et al.*, 2010), bahwa pekerja merasa terberdayakan ketika mereka diberikan akses atau ijin untuk memberdayakan struktur organisasi guna melengkapi pekerjaannya, yang meliputi kesempatan, informasi, dukungan, sumber daya, *formal power*, dan *informal power*. Kedua tipe *power* tersebut berhubungan dengan otonomi dan penguasaan, berlawanan dari dominasi dan pengendalian. Kedua, konsep lain pemberdayaan datang dari perspektif psikologis. Pada pendekatan ini, pemberdayaan dideskripsikan sebagai

perwujudan dari empat dimensi orientasi pekerja terhadap peran mereka, yaitu *meaning* (kebermaknaan), *competence* (kemampuan), *self-determination* (determinasi diri), dan *impact* (pengaruh) (Spreitzer *et al.*, dalam Boonyarit *et al.*, 2010). Konsep pemberian wewenang psikologis (*psychological empowerment*), yaitu keyakinan karyawan terhadap sejauh apa mereka memiliki lingkungan kerja, kompetensi, makna pekerjaan, dan otonomi dalam pekerjaan, juga sangat berkaitan dengan sikap kerja. Lebih spesifik, pemberdayaan psikologis dicapai dengan meningkatkan keyakinan pekerja akan pentingnya pekerjaan yang mereka lakukan, kapabilitas mereka untuk kesuksesan kerja mereka, determinasi diri mereka, dan otonomi mereka dalam mempengaruhi hasil kerjanya (Hechanova *et al.*, dalam Boonyarit *et al.*, 2010).

Jika pemberdayaan telah diterapkan dengan baik, hal ini dapat menciptakan situasi atau lingkungan yang menyediakan alat atau kebebasan bagi pekerja untuk memilih cara bagaimana mereka akan menyelesaikan pekerjaannya (Breugh, dalam Ismail *et al.*, 2011). Kanter (dalam Debora, 2006) berpendapat bahwa bekerja dalam kondisi terberdayakan memiliki dampak yang positif bagi karyawan, yaitu meningkatnya keyakinan diri dan kepuasan kerja, serta motivasi yang lebih tinggi. Di sisi lain, mereka hanya mendapatkan kelelahan fisik atau kelelahan mental yang rendah.

Dengan dilatarbelakangi oleh meningkatnya ketertarikan terhadap konsep pemberdayaan dan praktek manajemen yang terkait dengan itu, dan juga didukung oleh analisis tentang *power* (kekuasaan) dan *control* (kendali) di dalam organisasi, Conger dan Kanungo (1988) kemudian memandang pemberdayaan dalam dua

sisi. Pertama, pemberdayaan sebagai konsep hubungan (*relational construct*). Jika kita menganggap pemberdayaan sebagai hubungan yang dinamis, maka pemberdayaan menjadi proses dimana pemimpin atau manajer membagi kekuasaannya dengan bawahan. Kekuasaan, dalam konteks ini, ditafsirkan sebagai kepemilikan kekuasaan formal atau kendali atas sumber daya organisasi. Penekanannya terutama terletak pada gagasan berbagi otoritas. Conger dan Kanungo menemukan bahwa pada sebagian besar literatur manajemen, konsep pemberdayaan seperti ini ditawarkan dengan teknik manajemen partisipatif, seperti manajemen berdasarkan tujuan (*management by objective*), *quality circles*, dan penetapan tujuan oleh bawahan (*goal setting by subordinates*), sebagai sarana untuk mendelegasikan otoritas atau berbagi kekuasaan.

Kedua, pemberdayaan sebagai konsep motivasi (*motivational construct*). Dalam literatur psikologi, *power* (kekuasaan) dan *control* (kendali) digunakan sebagai motivasi dan atau harapan atas keyakinan yang ada di dalam diri individu tersebut. Misalnya, individu diasumsikan memiliki kebutuhan terhadap *power* dimana *power* ini berkonotasi sebagai dorongan internal untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain (McClelland, dalam Conger dan Kanungo 1988). Conger dan Kanungo mengusulkan bahwa pemberdayaan dapat dilihat sebagai sebuah motivasi, yang berarti untuk memungkinkan (*to enable*), bukan hanya sekadar mendelegasikan. Memampukan (*enabling*), secara tidak langsung berarti menciptakan kondisi untuk mempertinggi motivasi dalam penyelesaian tugas, melalui pengembangan rasa yang kuat atas kemampuan diri.

Jadi, Conger dan Kanungo merupakan orang pertama yang mendefinisikan pemberdayaan dari perspektif psikologis (dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Kemudian, Thomas dan Velthouse membangun konseptualisasi awal dari sisi psikologi tersebut dengan mendefinisikan pemberdayaan sebagai gugus motivasi intrinsik, yang terdiri atas empat dimensi, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact* (dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Dari sinilah, istilah *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) berasal. Dan pada penelitian ini, pemberdayaan psikologislah yang akan lebih banyak digunakan.

Pemberdayaan adalah satu praktek yang dapat direalisasikan hanya dengan melalui suatu perencanaan yang sistematis, penuh ketekunan, dan komitmen dari manajemen, seperti layaknya pekerja. Banyak organisasi mengalami kesulitan mengimplementasikan pemberdayaan dengan tiga prinsip tersebut. Karena itu, kesalahan lebih sering menyertai proses pemberdayaan dibandingkan dengan keberhasilannya. Hal tersebut umumnya disebabkan karena manajer salah paham ketika menganggap bahwa pemberdayaan dapat terlihat hasilnya dalam waktu beberapa hari dan seperti tindakan satu kali saja (*one time action*). Menon (2011) memberikan uraian bahwa efek menguntungkan dari pemberdayaan hanya dapat terwujud jika karyawan benar-benar mengalami pemberdayaan atau merasa diberdayakan. Dan untuk benar-benar merasa diberdayakan, karyawan harus berada dalam keadaan psikologis yang terberdayakan.

Oleh karena itu, manajer harus fokus pada tindakan yang mengakibatkan pemberdayaan psikologis karyawan. Jika pemberdayaan psikologis diterapkan di tempat kerja, maka empat dimensi yang dimiliki oleh pemberdayaan psikologis

akan mencerminkan orientasi aktif terhadap peranan pekerja. Dengan orientasi aktif seperti itu, pekerja berharap dan merasa mampu untuk menentukan konteks dan peran dari pekerjaan mereka (Spreitzer, 1995).

Selama bertahun-tahun, konsultan dan peneliti organisasional telah mengidentifikasi berbagai macam tindakan dan teknik pemberdayaan. Secara tradisional, pemberdayaan telah dikaitkan dengan beberapa teknik penerapannya, misalnya pendelegasian, dimana manajer menyerahkan otoritas sebagai pembuat keputusan ke pekerjanya. Pendekatan tradisional yang lain adalah teknik *participation decision making*, dimana pekerja terlibat dalam keputusan-keputusan besar yang akan berefek pada pekerjaan, satuan (*unit*), dan organisasi secara keseluruhan. Dengan memperhatikan kondisi kerja, teknik-teknik pemberdayaan juga meliputi *flex time* (jam kerja yang fleksibel), kebijakan *work-at-home*, dan *compressed work weeks* (pemadatan pekan kerja). Semua pendekatan tradisional tersebut ditujukan untuk peningkatan pengalaman pengendalian yang dirasakan pekerja (Menon, 2011).

Pendekatan yang lebih modern, difokuskan pada dimensi kompetensi dan internalisasi tujuan. Teknik-teknik seperti *cross-training*, *mandatory annual training*, *skill-based pay*, *job rotation*, *job shadowing*, *career management*, *talent management*, dan *mentorship*, itu semua digunakan untuk meningkatkan perasaan pekerja atas kompetensinya. Manajer juga dapat mempertinggi *self-efficacy* (keampuhan diri) dari pekerjanya dengan memberikan umpan balik tugas, menyatakan atau mengekspresikan keyakinan atas kapabilitas bawahannya, dan mengakui serta merayakan keberhasilan mereka. Suatu budaya organisasi yang

kuat, yang terdapat pada pekerja-pekerja yang berkomitmen, juga telah diusulkan sebagai sebuah sumber keunggulan kompetitif. Semua teknik tersebut, membantu pengaplikasian konsep pemberdayaan dengan meningkatkan internalisasi tujuan organisasi pada diri pekerja (Menon, 2011).

Salah satu profesi yang dapat menggunakan dan menerapkan konsep pemberdayaan psikologis dalam aktivitas kerjanya adalah koki atau juru masak (*cook*) dan kepala koki (*chef*).

Profesi ini mungkin awalnya tidak terlalu dilirik oleh kaum awam. Juru masak bahkan kadang tak terlalu dianggap penting. Namun seiring perkembangan waktu dan melihat banyak tumbuhnya restoran dan hotel yang menyajikan aneka ragam masakan dari berbagai negeri maupun hasil dari racikan sendiri, profesi ini memegang peranan yang penting untuk keberhasilan sebuah usaha kuliner maupun perhotelan (Nita, 2007). Sejak tahun 2011, perhatian terhadap profesi *chef* semakin terbuka. Banyak acara di televisi maupun di luar yang melibatkan *chef* di dalamnya. Ini menunjukkan profesi *chef* semakin dipandang di tengah-tengah masyarakat (Fidelia, 2012).

Kota Semarang, sebagai salah satu kota besar di Pulau Jawa, juga di Indonesia, telah lama menjadi salah satu kota tujuan kunjungan warga masyarakat. Baik yang menjadikan Kota Semarang sebagai tujuan wisata, tempat untuk melakukan aktivitas bisnis, maupun yang hanya menjadikan Kota Semarang sebagai tempat singgah sebelum melanjutkan perjalanan ke kota-kota lain di bagian timur Pulau Jawa.

Sadar dengan potensi itu, maka tidak salah jika akhirnya berdirilah fasilitas-fasilitas yang dapat mengakomodir aktivitas warga Kota Semarang maupun warga dari kota lain yang sengaja mengunjungi Kota Semarang. Salah satu fasilitas akomodasi yang dapat dengan mudah kita temui di Kota Semarang, terutama yang berada di pusat kota, adalah hotel. Menurut KBBI (dalam Mahendraswara, 2011), hotel adalah bangunan berkamar banyak yang disewakan sebagai tempat untuk menginap dan tempat makan orang yang sedang dalam perjalanan, atau bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan, penginapan, makan dan minum. Di pusat Kota Semarang, dapat kita temui berbagai tingkatan hotel. Mulai dari hotel berbintang tiga sampai hotel berbintang lima, yang masing-masing memiliki ciri khas, keunggulan, dan fasilitas khusus yang berbeda-beda.

Kepopuleran dan reputasi sebuah hotel di mata tamu hotel, memang ditunjang oleh banyak faktor. Keramahan dan kesigapan karyawan hotel, keamanan, kebersihan, kenyamanan, fasilitas, ciri khas, lokasi, dan pelayanan hotel, adalah beberapa hal yang menjadi acuan penilaian tamu hotel terhadap hotel yang ia singgahi. Salah satu bentuk pelayanan hotel yang diberikan, dan yang juga memberikan sumbangsih yang cukup besar pada keberhasilan hotel, adalah pada pelayanan makanan dan minuman.

Pada sebagian besar hotel berbintang, pelayanan makanan dan minuman ditangani oleh bagian *Food and Beverage*. Bagian tersebut dipimpin oleh seorang *executive chef* ataupun *chef*, dan beranggotakan beberapa orang *cook* dan beberapa orang dengan status hierarki lainnya. Pelayanan makanan dan minuman

termasuk salah satu pos pemasukan pendapatan hotel yang cukup diperhitungkan. Selain menunjang pelayanan yang diberikan hotel secara umum, pelayanan makanan dan minuman juga dapat memberikan *service* walaupun tamu tidak menginap di hotel tersebut. Contohnya melalui layanan makanan dan minuman untuk berbuka puasa yang diadakan beberapa hotel di bulan Ramadhan. Peminatnya pun cukup banyak dan beragam. Mulai dari tamu hotel itu sendiri sampai para pegawai dan eksekutif yang berkantor di lokasi yang tidak begitu jauh dari hotel. Contoh lain adalah penyediaan konsumsi untuk seminar, rapat, maupun aktivitas bisnis yang diadakan di hotel itu.

Dengan begitu besar peran yang dimiliki oleh bagian *Food and Beverage* pada hotel berbintang, terlebih peran dari *chef* dan *cook* yang ada di bagian tersebut, telah menarik minat peneliti untuk meneliti bagaimana gambaran pelaksanaan teori pemberdayaan. Khususnya pemberdayaan psikologis pada *chef* dan *cook* yang bekerja pada hotel berbintang di Kota Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Implikasi teoritis dari sebuah konsep pemberdayaan umum adalah berdampak pada keberhasilan organisasi yang mempergunakan atau menerapkan pemberdayaan dengan benar. Organisasi atau manajer yang menggunakan konsep ini akan memiliki pekerja yang mampu berusaha secara maksimal, dan tentunya dengan senang hati, untuk mencapai tujuan yang telah dicanangkan oleh organisasi.

Suatu unit bisnis yang mengandalkan sisi kulinernya (contohnya restoran), ataupun unit bisnis yang keberhasilannya juga didukung oleh bagian kuliner (contohnya perhotelan), memiliki ketergantungan terhadap *chef* maupun *cook* yang mereka miliki. *Chef* dan *cook* yang merasa senang atas perlakuan atasan, manajer, pemilik usaha, maupun tempat kerjanya, akan bersedia memberikan semua yang terbaik untuk organisasi. Salah satu perlakuan positif yang dapat dilakukan adalah memberdayakan mereka. Tidak hanya memberdayakan mereka dengan pemberdayaan umum saja, namun juga memberdayakan sisi psikologis dari para *chef* dan *cook* tersebut.

Maka, menarik untuk mengetahui seperti apa pemberdayaan psikologis yang dijalani oleh para *chef* dan *cook*. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang kemudian muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana para *chef* dan *cook* yang bekerja pada hotel bintang tiga dan empat di Kota Semarang memandang, memaknai, dan menghargai profesinya?
2. Bagaimana kapasitas atau kemampuan para *chef* dan *cook* yang bekerja pada hotel bintang tiga dan empat di Kota Semarang dalam menjalankan tugas-tugasnya?
3. Bagaimana penerapan konsep determinasi dari para *chef* dan *cook* yang bekerja pada hotel bintang tiga dan empat di Kota Semarang?
4. Seberapa besar pengaruh yang dimiliki para *chef* dan *cook* yang bekerja pada hotel bintang tiga dan empat di Kota Semarang terhadap divisinya dan perusahaan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran pelaksanaan teori pemberdayaan, khususnya pemberdayaan psikologis, pada sebuah profesi, terutama pada profesi yang masih jarang mendapatkan perhatian dari para peneliti. Salah satunya adalah profesi yang berada dalam dunia kuliner, yaitu *chef* dan *cook*. Agar dapat memperoleh jawaban dari pertanyaan penelitian di atas, maka dilakukanlah penelitian ini.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberikan sumbangan referensi bagi pengembangan ilmu Manajemen khususnya dalam ranah Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Memberikan masukan bagi kegiatan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti lain mengenai penerapan teori pemberdayaan, khususnya pemberdayaan psikologis, pada sebuah profesi atau bidang pekerjaan.
3. Memberikan sumbangsih pengetahuan tentang profesi *chef* dan *cook*, untuk mereka yang tertarik dengan profesi ini, atau yang ingin kemudian menekuni profesi tersebut, ataupun untuk calon-calon pemilik bisnis kuliner.
4. Memberikan awalan untuk peneliti dan penelitian lain bahwa profesi ini juga dapat dipilih sebagai objek penelitian. Dan masih banyak sisi-sisi lain yang dapat digali dari profesi *chef* maupun *cook*.

1.4 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi lima bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

- BAB I: Pendahuluan, dalam bab ini menguraikan latar belakang penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.
- BAB II: Tinjauan Pustaka, berisi tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu tentang teori pemberdayaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan itu.
- BAB III: Metode Penelitian, merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana metode yang digunakan, sampel sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.
- BAB IV: Hasil dan Pembahasan, yaitu bagian yang menguraikan deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.
- BAB V: Penutup, adalah bagian akhir dalam penulisan skripsi. Bagian ini berisi kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Inspirasi

2.1.1 Definisi Inspirasi

Arti kata inspirasi secara harfiah mengacu pada proses bernafas atau menghirup udara. Namun arti kata tersebut bisa menjadi bersifat kiasan bila kata inspirasi dihubungkan dengan bidang lain di luar dunia kesehatan.

Definisi kata inspirasi menurut Oxford English Dictionary (dalam Thrash dan Elliot, 2003) adalah ‘menghembuskan’ atau memasukkan beberapa ide, tujuan, dan lain-lain ke dalam pikiran; saran-saran, pembangkitan-pembangkitan untuk menciptakan beberapa perasaan dan dorongan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia versi *online* (<http://kbbi.web.id>), inspirasi berarti ilham. Ilham sendiri memiliki pengertian (1) petunjuk Tuhan yg timbul di hati, (2) pikiran (angan-angan) yg timbul dr hati; bisikan hati, (3) sesuatu yg menggerakkan hati untuk mencipta (mengarang syair, lagu, dsb).

Thrash dan Elliot (2004) berpendapat bahwa terdapat tiga karakteristik inti dalam inspirasi, bila kita menggunakan definisi inspirasi di atas. Yaitu transendensi, pembangkitan, dan motivasi. Transendensi mengacu pada fakta bahwa inspirasi dapat mengarahkan seseorang pada sesuatu yang lebih baik atau lebih penting. Pembangkitan menunjuk pada fakta bahwa inspirasi itu dibangkitkan; seseorang tidak merasa langsung bertanggung jawab untuk menjadi terinspirasi. Dan terakhir, inspirasi melibatkan motivasi untuk memperlihatkan

dengan jelas apa yang baru saja dipahami; memberinya derajat positif dari pencapaian tujuan, inspirasi dikonseptualisasikan sebagai keadaan termotivasi untuk keinginan atau cita-cita yang besar.

Berdasarkan berbagai pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa inspirasi merupakan sesuatu yang mampu menggerakkan seseorang untuk bergerak (bekerja), mencipta, berkarya, maupun mengembangkan dirinya demi pencapaian tujuan dan cita-cita yang lebih tinggi. Inspirasi dapat berasal langsung dari Tuhan Yang Maha Esa, dari diri sendiri, dari orang-orang terdekat, maupun dari lingkungan sekitar.

2.2 Tinjauan Profesi *Chef* dan *Cook*

2.2.1 Definisi *Chef* dan *Cook*

Kata *chef*, dalam bahasa Inggris, disadur dan disingkat dari kata dalam bahasa Prancis, yaitu *chef de cuisine*, yang berarti direktur atau kepala dapur (<http://en.wikipedia.org>). Secara sederhana, koki atau juru masak dapat diartikan sebagai orang yang menyiapkan makanan untuk disantap. Istilah ini kadang merujuk pada *chef*, walaupun kedua istilah ini secara profesional tidak dapat disamakan (<http://id.wikipedia.org>). Oxford Dictionary Online mengartikan *cook* sebagai “*a person who prepares and cooks food, especially as a job or in a specified way*”, sedangkan *chef* berarti “*a professional cook, typically the chief cook in a restaurant or hotel.*” (<http://oxforddictionaries.com>). Pengertian lebih lanjut dari Wikipedia (<http://en.wikipedia.org>) :

“A chef is a person who cooks professionally for other people. Although over time the term has come to describe any person who cooks for a living,

traditionally it refers to a highly skilled professional who is proficient in all aspects of food preparation. A cook is sometimes referred to as a chef, although in the professional kitchen, the terms are not interchangeable. The executive chef or sous chef is generally never referred to as a "cook"."

Jadi secara tradisional, sebutan koki atau juru masak (*cook*) dan kepala koki (*chef*) bisa digabungkan. Namun dalam dapur profesional, misalnya pada restoran ataupun hotel, kedua sebutan tersebut tidak bisa disatukan. Karena hal tersebut akan berhubungan dengan hierarki serta tugas dan tanggung jawab profesi tersebut.

2.2.2 Struktur Hierarki Profesi Chef dan Cook

Berikut ini adalah beberapa nama atau sebutan dan hierarki *chef* berdasarkan tugasnya masing-masing secara profesional. Namun tidak semua restoran ataupun tempat-tempat yang memakai tenaga *chef* ini selalu mempunyai semua jenis profesi *chef* yang akan disebutkan. Bila restoran atau tempat-tempat tersebut masih sederhana, biasanya jarang menggunakan *chef* dengan hierarki yang lengkap seperti ini. Daftar akan dimulai dari tingkatan yang paling rendah (<http://www.studi-luar-negeri.com>; Nita, 2007).

- *Commis*, istilah ini mewakili seseorang yang masih dalam tahap pelatihan.
- *Chef de Partie*, atau dikenal juga sebagai "*station chef*" ataupun "*line cook*", bertanggung jawab pada area tertentu yang telah ditunjuk sebelumnya. Di beberapa restoran ataupun tempat yang membutuhkan tenaga *chef*, *station chef* bisa mempunyai beberapa juru masak lainnya (*cook*) ataupun seorang asisten dalam

menyiapkan suatu masakan. Namun bisa juga posisi ini hanya sebagai karyawan/juru masak biasa yang mempunyai keahlian atau memegang tanggung jawab pada suatu jenis masakan tertentu. Ada beberapa pembagian lebih lanjut dalam tingkatan ini :

- *Sauté Chef (Saucier)*, bertugas atas pembuatan semua yang berhubungan dengan makanan yang diolah dengan cara menumis (*sauteed*) dan saus-saus yang melengkapinya.
- *Fish Chef (Poissonier)*, bertugas untuk menyiapkan hidangan yang berkaitan dengan *seafood* atau ikan-ikan bersama dengan pelengkapinya. Posisi ini juga biasanya dikaitkan dengan posisi sebagai *saucier* tersebut.
- *Roast Chef (Rotisseur)*, bertugas pada hidangan barbekyu ataupun hidangan yang diolah dengan cara dikukus (biasanya daging) bersama dengan pelengkapinya.
- *Grill Chef (Grillardin)*, bertugas pada hidangan barbekyu tidak hanya daging-dagingan saja namun juga pada jenis hidangan lain dengan pengolahan yang sama. Posisi ini juga bisa dikombinasikan dengan posisi sebagai *rotisseur*.
- *Fry Chef (Friturier)*, bertugas pada hidangan yang diolah dengan cara digoreng, posisi ini dikombinasikan dengan keahlian sebagai *rotisseur*.
- *Vegetable Chef (Entremetier)*, bertugas untuk menyiapkan hidangan panas seperti misalnya sup, sayuran, ataupun

pasta.

- *Roundsman (Tournant)*, bertugas untuk menggantikan bagian mana yang membutuhkan *chef* di satu *station* di suatu dapur.
- *Cold-Foods Chef (Garde Manger)*, bisa dikategorikan sebagai *pantry chef*, bertugas untuk menyiapkan makanan dingin seperti misalnya salad, *appetizer* dingin, *pâtés* dan hidangan dingin lainnya.
- *Butcher (Boucher)*, seperti namanya, ia bertugas pada *station* daging-dagingan termasuk juga ikan-ikanan.
- *Pastry Chef (Pâtissier)*, menyiapkan berbagai hidangan seperti pastries ataupun aneka *deserts* lainnya. Terkadang *pastry chef* mempunyai dapur tersendiri yang terpisah dari dapur utama.
- *Expediter or Announcer (Aboyeur)*, bertugas untuk mengantarkan pesanan dari tempat makan ke dapur. Posisi ini juga biasa memberikan "*finishing touch*" pada hidangan sebelum diantarkan kepada pemesan. Meski demikian di beberapa restoran tugas tersebut bisa juga dipegang oleh *executive chef* ataupun *sous chef*.
- *Sous Chef*, merupakan asisten (ataupun asisten kedua) dari *executive chef* dan mempunyai bidang yang sama. Bisa juga dikatakan sebagai wakil dari *executive* atau *head chef* tersebut. Dia bisa bertanggung jawab untuk memberikan ataupun membuat jadwal atau membuat

record yang diperlukan *executive chef* seandainya ia sedang *off duty*.

Namun untuk posisi yang satu ini di beberapa restoran ataupun tempat-tempat yang mempunyai pengoperasian yang kecil, mungkin tidak mempunyai posisi ini, meski di skala yang lebih besar, tak menutup kemungkinan justru mempunyai beberapa orang dalam posisi sebagai *sous chef*.

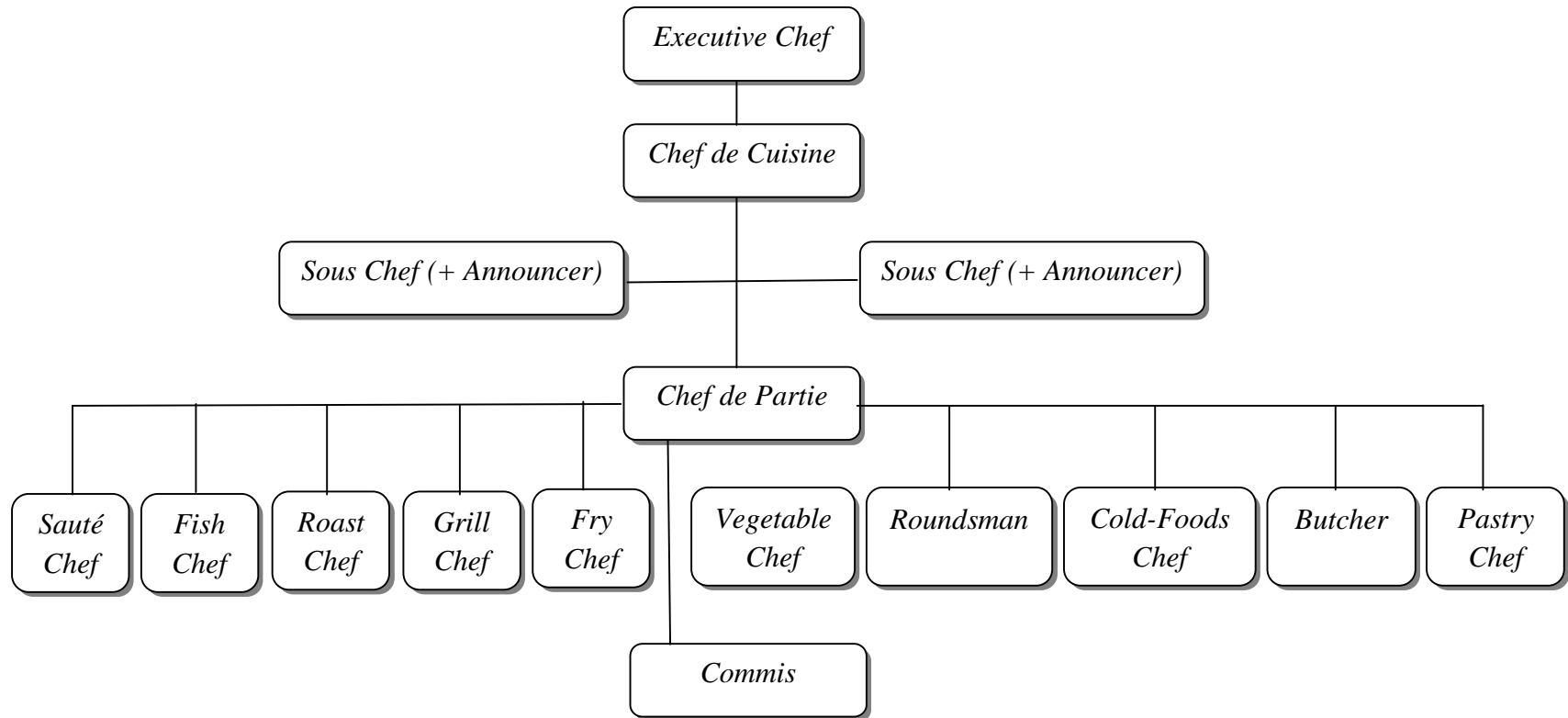
- *Chef de Cuisine*, kepala koki, hampir sama artinya dengan *executive chef*. Ini hanya merupakan penamaan yang berasal dari bahasa Perancis dan biasanya digunakan di restoran-restoran bergaya Eropa ataupun Amerika atau restoran-restoran yang mengambil atau mengadaptasikan dengan sistem restoran Perancis. Namun di beberapa tempat, istilah *chef* ini bisa juga sebagai *chef* yang bertanggung jawab di satu lokasi atau yang saat itu sedang bertanggung jawab di suatu tempat, jika restoran tersebut mempunyai beberapa restoran di tempat yang berbeda.
- *Executive Chef*, atasan dari *Chef de Cuisine*. Seperti namanya, *executive chef* bertanggung jawab dengan semua hal yang berkaitan dengan perdapuran, termasuk mengkreasikan jenis-jenis menu yang akan ditawarkan kepada pelanggan, manajemen *staff* ataupun segala hal yang berhubungan dengan aspek-aspek bisnis lainnya, misalnya saja jika ada yang tertarik untuk menggunakan jasa *catering* dari restoran yang bersangkutan, masalah menu yang ditawarkan, dan hal lainnya. Untuk posisi ini tentunya diperlukan keahlian dan

pengalaman yang cukup. Dan *chef* ini pun juga tak ragu untuk tetap terjun di lapangan, dalam arti tetap sebagai juru masak, tak hanya mengkreasikan resep-resep baru saja. Bisa saja *executive chef* ini disebut hanya sebagai "*chef*" atau "*head chef*" saja.

Bila kita terjemahkan hierarki tersebut dalam sebuah bagan struktur, maka bagan struktur itu akan berbentuk seperti gambar berikut :

Gambar 2.1

Struktur Hierarki Profesi *Chef* dan *Cook*



Sumber : Data yang diolah, 2012

2.3 Pemberdayaan (*Empowerment*)

2.3.1 Definisi Pemberdayaan

Conger dan Kanungo (dalam Kark *et al.*, 2003) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses untuk meningkatkan persepsi orang lain atas kebermanfaatan dirinya. Kebermanfaatan diri atau kemampuan diri (*self-efficacy*) adalah keyakinan individu terhadap kemampuan yang ia miliki untuk menyelesaikan dengan baik tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Spreitzer (dalam Avolio *et al.*, 2004) mengartikan pemberdayaan sebagai cara untuk meningkatkan motivasi intrinsik atas tugas atau pekerjaan yang diwujudkan dalam empat set kognisi yang mencerminkan orientasi individu untuk peran pekerjaannya. Yaitu *meaning* (kebermaknaan), *competence* (kemampuan), *self-determination* (determinasi diri), dan *impact* (pengaruh).

Greenberg dan Baron (dalam Nilmawati, 2003) menyebutkan pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang dari manajer kepada karyawan, yang melibatkan adanya *sharing* informasi dan pengetahuan untuk memandu karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi.

Jadi secara umum, pemberdayaan dapat didefinisikan sebagai proses atau cara untuk meningkatkan kepercayaan diri pekerja atas kemampuan dirinya, yang tercermin dalam empat hal kognitif tentang peran apa yang pekerja harapkan dari pekerjaannya, melalui pemberian wewenang, menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, dan memberikan kesempatan pada pekerja untuk berkontribusi memberikan ide dan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan. Seorang pekerja

yang diberdayakan seharusnya bekerja dengan lebih baik dibandingkan pekerja yang kurang diberdayakan (Liden *et al.*, dalam Rahman *et al.*, 2007).

Nilmawati (2003) juga menyebutkan bahwa di dalam pemberdayaan, diperlukan juga adanya kondisi saling percaya (*trust*) antara manajemen dan karyawan. *Trust* dibutuhkan karena akan terkait dengan informasi yang didapat karyawan untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan yang dibutuhkan. Menurut Coleman (dalam Nilmawati, 2003), membangun *trust* membutuhkan *listening*, yakni membiarkan karyawan mengetahui bahwa sesuatu akan berpengaruh pada mereka sebelum melakukan tindakan dan berbagai hal yang penting antara satu dengan yang lain. Kemudian, *sharing* informasi dan pengetahuan dibutuhkan karena pemberdayaan merupakan sesuatu yang *mutual influence*, yaitu suatu proses yang membutuhkan kerjasama antara orang-orang yang terlibat didalamnya.

Pemberdayaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan kreatifitas dan inovasi mereka sendiri. Dan secara tidak langsung, karyawan juga didorong untuk melakukan pembelajaran dari hasil keputusan dan pelaksanaannya. Tujuan pemberdayaan tidak hanya untuk menjamin efektifitas keputusan yang dibuat oleh karyawan, tetapi juga digunakan untuk menyediakan mekanisme dan tanggung jawab dari keputusan individu maupun tim (Sударusman, 2004). Dengan kata lain, dalam pemberdayaan, karyawan memiliki kekuasaan untuk bertindak, juga memikul tanggung jawab atas tindakan tersebut (Xavier, 2004)

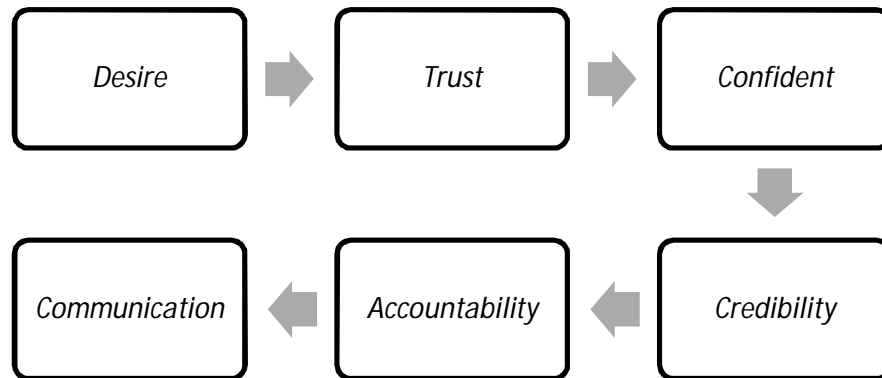
Pemberdayaan juga merupakan kunci untuk mengintegrasikan teknologi, penilaian finansial, dan inovasi manusia. Beberapa pimpinan yang sukses menyebut pemberdayaan sebagai suatu cara untuk mewirauahakan orang lain, yang lainnya menyebutnya sebagai penanaman rasa memiliki (*ownership*), beberapa menyebutnya sebagai suatu bentuk ikatan kerja atas dasar komitmen (*engagement*), dan ada yang menyebutnya sebagai suatu usaha untuk membuat orang lain terlibat (*involvement*). Namun secara garis besar, menurut para pemimpin tersebut, bahwa mereka perlu memberikan kebebasan untuk menggunakan pengetahuan, pengalaman, dan motivasi dalam diri orang lain guna mencapai hasil yang mengagumkan (Xavier, 2004)

2.3.2Proses Pemberdayaan

Perlu dipahami bahwa pemberdayaan bukanlah suatu tindakan fisik. Namun merupakan sebuah cara agar karyawan merasa bahwa mereka benar-benar mengendalikan apa yang akan terjadi dalam pekerjaan mereka dan mampu mengendalikan proses itu secara efektif dan efisien.

Khan (dalam Xavier, 2004) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan, seperti dalam gambar berikut :

Gambar 2.2
Proses Pemberdayaan



Sumber : Xavier, 2004 : 64

1. Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya keinginan (*desire*) dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja.
2. Setelah adanya keinginan dari manajemen, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan (*trust*) antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan sasaran tanpa adanya rasa takut.
3. Langkah selanjutnya adalah menimbulkan rasa percaya diri (*confident*) karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimilikinya.
4. Langkah keempat adalah dengan menjaga kredibilitas (*credibility*) dengan penghargaan diri (atau pengakuan) dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki *performance* yang tinggi.
5. Kemudian, pertanggungjawaban (*accountability*) karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan

jelas tentang peran, standar, dan tujuan penilaian kinerja karyawan, tahap ini berfungsi sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab atas wewenang yang telah diberikan.

6. Langkah terakhir adalah adanya komunikasi (*communication*) yang terbuka untuk menciptakan suasana saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi kerja yang didapatkan oleh karyawan.

Memberdayakan karyawan harus dimulai dari diri manajer. Ia harus menyadari, pemberdayaan akan membuat pekerjaannya lebih ringan dan lebih mudah. Manajer harus mengenali area tugas atau pekerjaan-perkerjaan di bagian yang dipimpinnya, sekaligus mengenal dampak setiap keberhasilan dan kegagalan bawahan. Karena itu, manajer harus tepat dalam memberikan penugasan, yang disertai parameter keberhasilan yang jelas. Proses pemberdayaan bawahan akan efektif jika manajer juga mampu memberikan umpan balik, dukungan, dan penghargaan yang seimbang (Xavier, 2004).

2.3.3 Tiga Sudut Pandang Pemberdayaan Di Tempat Kerja

Dalam cakupan yang lebih luas, Spreitzer dan Doneson (2005) mengemukakan bahwa para sarjana dan praktisi manajemen saat ini menggunakan tiga sudut pandang yang berbeda dalam mempelajari dan memahami pemberdayaan : (1) Sudut pandang sosial-struktural, (2) Sudut pandang psikologis, dan (3) Sudut pandang kritis.

1. Sudut pandang sosial-struktural

Sudut pandang sosial-struktural terhadap pemberdayaan berakar pada nilai-nilai dan cita-cita demokrasi. Dalam perspektif ini, pemberdayaan dikaitkan dengan kepercayaan dalam pemerintahan yang demokratis, di mana kekuasaan berada pada individu di semua tingkat sistem (Prasad, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Keberhasilan dan legitimasi pemberdayaan demokrasi terletak pada sistem yang memfasilitasi dan mendorong partisipasi sebagian besar karyawan. Tentu saja, berbeda dengan demokrasi formal di mana setiap orang memiliki suara yang sama dan aturan mayoritas, sebagian besar organisasi enggan mengikuti prinsip kesetaraan suara dan kekuasaan mayoritas karyawan ini (Eylon, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005).

Namun demikian, fokus dari sudut pandang sosial-struktural adalah pada pembagian kekuasaan seluruh sistem, di mana kekuasaan dikonseptualisasikan memiliki otoritas formal atau kontrol atas sumber daya organisasi (Conger dan Kanungo, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Penekanannya adalah pada partisipasi karyawan melalui peningkatan pendelegasian tanggung jawab ke seluruh rantai komando organisasi.

Sudut pandang sosial-struktural menekankan pentingnya perubahan kebijakan organisasi, praktik, dan struktur, jauh dari sistem kontrol *top-down* menuju praktik keterlibatan tinggi (Bowen *et al.*,

dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Fokusnya cenderung pada bagaimana organisasi, kekuatan institusional, sosial, ekonomi, politik, dan budaya, dapat membasmi kondisi ketidakberdayaan. Misalnya, Walsh *et al.* (dalam Spreitzer dan Doneson, 2005) menemukan bahwa sifat hubungan dalam kehidupan organisasi menciptakan koneksi yang berarti, dapat saling menyemangati, dan membantu menghilangkan hambatan untuk aktivitas pemberdayaan.

Satu model pemberdayaan sosial-struktural yang terkenal adalah yang dikemukakan oleh Bowen dan Lawler (dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Mereka menemukan bahwa pemberdayaan karyawan adalah fungsi dari praktek organisasi yang mendistribusikan daya, informasi, pengetahuan, dan penghargaan ke seluruh organisasi. Kekuatan yang lebih, informasi, pengetahuan, dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan, semakin memberdayakan mereka. Tentu saja, karena empat elemen itu saling bergantung, mereka harus dilakukan bersama-sama, untuk mencapai hasil yang positif. Dengan kata lain, jika sebuah organisasi berbagi informasi sensitif dengan karyawan tetapi gagal untuk berbagi kekuasaan, pelatihan, atau imbalan, pemberdayaan akan gagal untuk mencapai akarnya.

Namun, dari perspektif struktural, pemberdayaan juga menjadi sebuah tantangan moral bagi manajer (Pfeffer *et al.*, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Keberhasilan atau kegagalan pemberdayaan karyawan tergantung pada kemampuan manajer untuk mendamaikan

kehilangan kontrol yang melekat dalam praktek pemberdayaan, dengan kebutuhan organisasi untuk keselarasan tujuan (Mills dan Ungson, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Menetapkan batas yang jelas untuk hubungan saling percaya dan membangun pemberdayaan, telah ditemukan untuk menjadi mekanisme yang efektif untuk mengurangi risiko semacam ini (Blanchard *et al.*, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005).

Singkatnya kemudian, sudut pandang sosial-struktural pada pemberdayaan tertanam dalam teori pertukaran sosial dan kekuatan sosial dengan penekanan pada pembagian otoritas antara atasan dan bawahan. Namun, para ahli pemberdayaan telah menemukan bahwa perspektif ini akan terbatas, karena tidak mengakomodir sifat dasar pemberdayaan, seperti yang dialami oleh karyawan. Contoh dalam beberapa situasi, kekuatan, pengetahuan, informasi, dan penghargaan telah dibagi kepada karyawan, namun mereka masih merasa tidak terberdayakan. Dan dalam situasi yang lain, individu tidak memiliki semua fitur obyektif dari lingkungan kerja pemberdayaan, namun ia masih merasa diberdayakan (Spreitzer dan Doneson, 2005).

2. Sudut pandang psikologis

Pemberdayaan psikologis mengacu pada satu set kondisi psikologis yang diperlukan bagi individu untuk merasa mengendalikan nasib mereka sendiri (Spreitzer dan Doneson, 2005).

Karena pemberdayaan psikologis menjadi tema utama dalam penelitian ini, maka pembahasan mengenai pemberdayaan psikologis akan disajikan dalam bagian tersendiri.

3. Sudut pandang kritis

Para ahli teori pemberdayaan kritis dan postmodern berpendapat bahwa tanpa struktur kekuasaan formal atas kepemilikan pekerja dan perwakilannya, campur tangan pemberdayaan yang khas sebenarnya justru melemahkan (Wendt, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005) karena kekuasaan yang sesungguhnya masih berada di puncak organisasi (Boje dan Rosalie, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Para ahli ini berpendapat bahwa perasaan diberdayakan tidak sama dengan yang benar-benar telah diberdayakan (Jacques, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Mereka mencatat bahwa pembahasan tentang kekuasaan yang jelas, tidak ada dalam literatur tentang pemberdayaan (Hardy dan Leiba-O'Sullivan, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005). Jadi, kecuali kekuasaan yang diberikan kepada karyawan melalui kepemilikan nyata dan kontrol dalam perusahaan (melalui intervensi demokrasi industri seperti dewan pekerja dan koperasi), para ahli teori kritis mempertanyakan sejauh mana campur tangan pemberdayaan pernah dapat benar-benar memberdayakan (O'Connor, dalam Spreitzer dan Doneson, 2005).

Dalam upaya untuk mendamaikan perdebatan antara teori pemberdayaan mainstream dan teori kritis, Boje dan Rosalie (dalam

Spreitzer dan Doneson, 2005) mengambil teori Mary Parker Follet tentang kekuasaan bersama dan teori Clegg tentang daerah kekuasaan, untuk menjembatani kesenjangan antara perspektif yang berbeda dalam literatur pemberdayaan. Mereka mengusulkan jika kekuasaan tersebut dilihat sebagai "kekuasaan untuk" daripada "kekuasaan atas". Hal ini untuk menyatukan gagasan para ahli tentang kekuasaan dalam teori pemberdayaan.

2.4 Pemberdayaan Psikologis (*Psychological Empowerment*)

2.4.1 Definisi Pemberdayaan Psikologis

Seperti yang penulis sebutkan sebelumnya, bila pemberdayaan dipandang dari sisi ilmu psikologi, maka pemberdayaan dapat dapat diterjemahkan sebagai konsep motivasi. Conger dan Kanungo (1988) mengusulkan bahwa pemberdayaan dapat dilihat sebagai sebuah motivasi, yang berarti untuk memungkinkan (*to enable*), bukan hanya sekadar mendelegasikan.

Sebelumnya, Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai konsep motivasional dari *self-efficacy* (kemampuan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan atau dimaksudkan). Dan dalam pendekatan motivasional, pemberdayaan dikonseptualisasikan sebagai memampukan psikologisnya, yang berfokus pada sisi-sisi kognitif dari individu yang akan diberdayakan, atau dengan kata lain, proses internal atau kondisi psikologis dari individu tersebut (Castro *et al.*, 2008).

Kemudian, Thomas dan Velthouse (dalam Spreitzer dan Doneson, 2005) membangun konseptualisasi awal dari sisi psikologi tersebut dengan mendefinisikan pemberdayaan sebagai gugus motivasi intrinsik, yang terdiri atas empat dimensi, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*. Dari sinilah, istilah *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) berasal.

Belum banyak definisi tentang pemberdayaan psikologis yang dikemukakan para ahli. Thomas dan Velthouse (dalam Pieterse *et al.*, 2010), mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai keadaan psikologis yang berada dalam diri individu, yang merefleksikan orientasi aktif terhadap perannya dalam pekerjaan. Kemudian menurut Spreitzer (dalam Pieterse *et al.*, 2010), pemberdayaan psikologis merupakan suatu konsepsi motivasi yang dimulai dari persepsi pekerja atas kesempatan bertindak inisiatif atau sebagai pengatur aktivitas, memiliki kemampuan untuk mengerjakan tugas dengan baik, menjadi dapat memiliki pengaruh di lingkungan kerjanya, dan berartinya pekerjaan yang ia lakukan. Sedangkan Menon (1999), mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai suatu keadaan kognitif yang ditandai oleh perasaan memiliki kendali, kompetensi, dan internalisasi tujuan.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat kita simpulkan bahwa pemberdayaan psikologis adalah suatu keadaan psikologis, yang utamanya adalah dari sisi motivasi, yang berasal dari dalam individu itu sendiri, atas orientasi dan perannya dalam suatu tugas atau pekerjaan. Yang didukung oleh perasaan memiliki kendali, merasa bahwa pekerjaan yang dilakukannya itu penting,

memiliki kompetensi, mempunyai pengaruh dalam lingkungan kerjanya, dan mampu menginternalisasi tujuan organisasi.

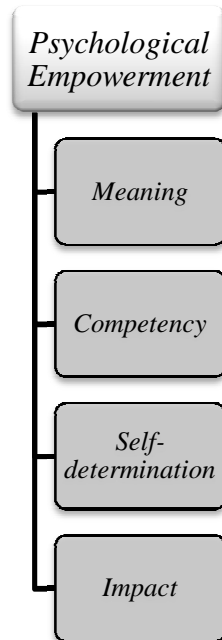
Pemberdayaan psikologis adalah konstruk kognitif yang mengacu pada motivasi intrinsik tiap individu (Thomas dan Velthouse, dalam Rahman *et al.*, 2007). Lebih lanjut, menurut Hackman dan Oldham (dalam Rahman *et al.*, 2007), bahwa motivasi intrinsik yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas kerja individu. Menurut Sherman dan Tymon (dalam Rahman *et al.*, 2007), individu akan bekerja lebih baik jika mereka memiliki motivasi intrinsik. Pemberdayaan psikologis yang tinggi dari individu akan memberikan motivasi yang tinggi, sehingga berdampak pada kinerja pekerjaan yang mereka tangani. Selain itu, akan timbul perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut.

Thomas dan Velthouse (dalam Rahman *et al.*, 2007) menyatakan bahwa persepsi pemberdayaan berhubungan langsung dengan cakupan faktor-faktor perilaku, meliputi aktivitas, konsentrasi, langkah inisiatif, dan fleksibilitas, yang akan meningkatkan kinerja individu. Pemberdayaan psikologis memainkan peranan penting diantara sikap pekerja dengan prestasi kerja mereka (Menon, dalam Castro *et al.*, 2008).

2.4.2 Empat Dimensi Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis beserta keempat dimensinya dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut :

Gambar 2.3
Pemberdayaan Psikologis dan Dimensinya



Sumber : Chaudhry & Shah, 1993 : 47

1. *Meaning* atau *feeling of being meaningful*

Yaitu nilai dari tujuan atau sasaran pekerjaan, yang dinilai dengan gambaran atau standar yang dimiliki individu itu sendiri (Castro *et al.*, 2008). Berarti juga kelayakan atau keberhargaan tujuan pekerjaan yang ia lakukan, dan secara individu, ia tertarik pada pekerjaan tersebut (Thomas dan Velthouse, dalam Allameh *et al.*, 2012). Bisa juga berarti bahwa individu tersebut merasa ia bekerja pada lingkungan yang dapat menghargai waktu dan kemampuannya (Appelbeum dan Hanger, dalam Allameh *et al.*, 2011). Spreitzer (dalam Joo dan Shim, 2010) mendefinisikan *meaning* sebagai mekanisme dimana individu menjadi berenergi terhadap

pekerjaannya. Dimensi *meaning* juga menjadi ‘mesin utama’ dari pemberdayaan itu sendiri.

Meaning juga dapat diartikan sebagai suatu kejelasan peran dari seorang individu dalam sebuah pekerjaan. Hall (dalam Rahman *et al.*, 2007) menyebutkan, kejelasan peran dianggap sebagai titik awal dari pemberdayaan psikologis individu. Individu yang tidak memiliki tanggung jawab yang jelas dan tidak tahu bagaimana untuk mencapai hal tersebut, akan cenderung tidak mempercayai bahwa mereka memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas dengan baik, atau merasa kurang diberdayakan.

2. *Competency* atau *feeling of competency*,

Thomas dan Velthouse (dalam Allameh *et al.*, 2011) mendefinisikan *competency* sebagai ukuran yang menentukan individu dapat mengerjakan tujuan pekerjaannya secara terampil dan sukses. Individu yang terberdayakan dapat merasakan keunggulan personalnya dan percaya bahwa mereka bisa belajar dan berkembang untuk menghadapi tantangan-tantangan baru (Spreitzer dan Doneson, dalam Allameh *et al.*, 2011).

Conger (dalam Chaudhry dan Shah, 1993) menambahkan bahwa *competency* merupakan karakteristik dari individu, di mana ia tidak menghadapi ambiguitas dari keyakinannya. Keyakinan akan kemampuannya. Tanpa kompetensi, individu akan merasa tidak cukup

memadai untuk mengerjakan tugas-tugasnya (Conger dan Kanungo, dalam Joo dan Shim, 2010).

Gist dan Mitchell (dalam Rahman *et al.*, 2007) menyatakan bahwa persepsi atas kompetensi diperkuat dengan penyediaan informasi yang dapat meningkatkan pemahaman seorang individu atas sebuah tugas, kompleksitas tugas tersebut, dan lingkungan tugas. Keterampilan dan kompetensi individu akan bermanfaat jika individu memiliki kejelasan tujuan kerja dan memahami proses yang ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

3. *Self-determination* atau *feeling of independence*

Yaitu kebebasan bertindak dan kemerdekaan individu dalam menentukan aktivitas-aktivitas penting untuk melaksanakan kewajiban pekerjaannya (Thomas dan Velthouse, dalam Allameh *et al.*, 2011). Avolio *et al.*, (2004) mendefinisikan *self-determination* sebagai perasaan memiliki otonomi dalam membuat keputusan-keputusan tentang pekerjaan yang individu lakukan. *Self-determination* juga dapat diartikan sebagai perasaan memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan-tindakan (Castro *et al.*, 2008).

Kejelasan peran (dalam hubungannya dengan *self-determination*) juga akan menciptakan perasaan mampu mengambil keputusan sendiri dan mengambil tindakan untuk melakukan tugas tersebut, sehingga individu akan leluasa melakukan *self-determination* di wilayah kerjanya (Spreitzer *et al.*, dalam Rahman *et al.*, 2007).

4. *Impact*

Impact mengacu pada sejauh mana pekerjaan individu dapat membuat perbedaan dalam pencapaian tujuan tugas, dan sejauh mana seseorang percaya bahwa ia dapat mempengaruhi hasil organisasi secara keseluruhan (Avolio et al., 2004). *Impact* juga mengacu pada keyakinan bahwa tindakan mereka (pekerja) dapat mempengaruhi sistem atau organisasi (Thomas dan Velthouse, dalam Joo dan Shim, 2010).

Spreitzer *et al.*, (dalam Rahman *et al.*, 2007) mengatakan bahwa rendahnya kejelasan peran yang berkaitan dengan individu yang merasa kurang diberdayakan, akan mengurangi persepsi *impact* (pengaruh) dalam lingkungan kerja mereka. Sebaliknya, individu yang memahami peranan kerja mereka cenderung untuk mengambil tindakan dan keputusan yang dapat mempengaruhi hasil akhir dalam lingkungan kerja mereka (Sawyer, dalam Rahman *et al.*, 2007).

2.4.3 Implementasi Pemberdayaan Sebagai Motivasi

Sebelum melakukan pemberdayaan pada karyawan, ada beberapa kondisi dasar yang harus diciptakan oleh organisasi, yang dapat mendukung dilakukannya pemberdayaan karyawan, antara lain (Luthan, dalam Sudarusman 2004) :

1. Partisipasi. Dalam pemberdayaan, karyawan disyaratkan mempunyai kemauan untuk memperbaiki hubungan dan proses kerja sehari-hari. Suatu pelatihan di dalam pemberdayaan akan sangat berguna bagi karyawan. Mereka akan berpartisipasi lebih aktif dan berpandangan

lebih luas. Organisasi juga perlu untuk mengurangi proses birokrasi yang menghambat karyawan dalam peningkatan inisiatifnya.

2. Inovasi. Pemberdayaan memberi semangat dan keleluasaan karyawan terhadap inovasi. Hal ini dikarenakan karyawan yang diberi wewenang akan menggunakan pemikiran-pemikiran baru dalam pengambilan keputusan, dan hasilnya adalah suatu cara baru dalam melakukan suatu aktivitas.
3. Perhatian terhadap informasi. Ketika karyawan mempunyai perhatian terhadap suatu informasi, mereka mempunyai keinginan untuk mempelajari dan menggunakannya didalam usaha meningkatkan pemberdayaan. Organisasi perlu memberikan kemudahan mengakses informasi bagi semua pihak yang terlibat. Perhatian terhadap informasi merupakan dasar keinginan untuk tahu sesuatu.
4. Pertanggungjawaban. Dengan pemberdayaan, diharapkan karyawan lebih berperan dalam organisasi, dan juga lebih bertanggung jawab terhadap hasil keputusannya. Pertanggungjawaban bertujuan untuk melihat hasil pemberdayaan karyawan yang telah memberikan usaha terbaik, pekerjaan yang sesuai dengan tujuan, dan menunjukkan rasa tanggung jawab kepada yang lainnya.

Implementasi pemberdayaan dapat dimulai dengan memfokuskan pada *job content*, yang secara perlahan bergerak menuju pada berbagai variasi pembuatan keputusan, dari tahap identifikasi masalah hingga tindak lanjut. Apabila antara pekerja dan manajemen sudah terbiasa dalam pemberdayaan *job content*, bisa

ditingkatkan pada pemberdayaan *job context* dengan disertai pemberian wewenang dalam pembuatan keputusan, dari tahap identifikasi masalah hingga tindak lanjut (Sударusman, 2004).

2.5 Penelitian Terdahulu

Vasugi *et al.*, (2011) melakukan penelitian dengan judul *An Empirical Investigation On Employee Empowerment Practices in Indian Software Industries*. Menggunakan metode analisis *Multiple Regression, Factor Analysis, and Reliability Test*. Hasil penelitian yang diperoleh adalah di India, hanya sedikit organisasi yang mempraktekkan pemberdayaan karyawan. Namun penelitian tersebut menemukan beberapa pendekatan terbaik untuk mempraktekkan pemberdayaan. Diantaranya, partisipasi pekerja dalam pembuatan keputusan, dan memberikan lebih banyak tanggung jawab dan otoritas bagi pekerja.

Gill *et al.*, (2010) melakukan penelitian dengan judul *The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees*. Menggunakan metode analisis *Principal Component Analysis, Confirmatory Factor Analysis (CFA), Varimax with Kaiser Normalization, Pearson Bivariate Correlation Analysis*. Hasil penelitian yang mereka peroleh adalah terdapat hubungan yang positif antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja. Yang berarti karyawan yang merasa diberdayakan mempunyai kepuasan kerja yang lebih baik.

Wilson (2011) melakukan penelitian dengan judul *Freedom At Work : Psychological Empowerment and Self-Leadership*. Menggunakan metode analisis

Descriptive Statistics and Intercorrelations, Hierarchical Multiple Regression.

Hasil penelitian yang ia temukan adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan perilaku dan penghargaan alami dari strategi kepemimpinan diri. Aspek perilaku dari strategi kepemimpinan diri meliputi inisiatif, motivasi instrinsik, dan determinasi diri. Sedangkan untuk aspek penghargaan alaminya terdiri dari kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan yang rendah untuk keluar dari organisasi, prestasi kerja, dan kebermaknaan.

Peneliti lain, Akbar *et al.*, (2010) mengadakan penelitian dengan judul *Importance of the Relationship between Psychological Empowerment of Employees and Human Resources Productivity In Government Organizations.* Menggunakan alat analisis *Descriptive Statistics and tests of Pearson Correlation, one way ANOVA, Multiple Regression, and Path Analysis.* Hasil penelitian yang mereka dapatkan adalah terdapat hubungan antara pemberdayaan psikologis dan produktivitas sumber daya manusia. Namun bila diteliti per dimensinya ,dari lima dimensi pemberdayaan psikologis (versi Vetten & Cameron, dalam Akbar *et al.*, 2010), hanya *trust* (kepercayaan) yang memiliki hubungan dengan produktivitas sumber daya manusia.

Peneliti lain, Al Zahrani (2012) mengadakan penelitian dengan judul *Psychological Empowerment and Workplace Learning : An Empirical Study of Saudi Telecom Company.* Menggunakan alat analisis *Descriptive Statistics and Correlations, Kolmogorov-Smirnov Test, Simple and Multiple Regression Analysis.* Hasil penelitian yang ia peroleh adalah pemberdayaan psikologis

mempunyai hubungan yang positif terhadap *workplace learning*. Dan secara khusus, dimensi determinasi inilah yang mempunyai hubungan terkuat dengan *workplace learning*.

Peneliti lain, Seibert *et al.*, (2004) mengadakan penelitian dengan judul *Taking Empowerment to The Next Level : A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction*. Menggunakan alat analisis *A Cross-Level Mediation Analysis, Confirmatory Factor Analysis, Analysis of Variance, and Hierarchical Linear Modeling*. Hasil penelitian yang mereka temukan adalah pemberdayaan psikologis menjadi perantara hubungan diantara iklim (suasana) pemberdayaan, prestasi kerja individu, dan kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim pemberdayaan dan pemberdayaan psikologis mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dalam *setting* tertentu yang ada dalam kehidupan riil (alamiah) dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena : apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana terjadinya. Jadi riset kualitatif adalah berbasis pada konsep “*going exploring*” yang melibatkan *in-depth and case-oriented study* atas sejumlah kasus atau kasus tunggal (Finlay, dalam Chariri, 2009).

Hancock (2002) menyebutkan bahwa penelitian yang mencoba untuk meningkatkan pemahaman kita tentang mengapa hal-hal atau perilaku-perilaku tertentu ada dalam dunia sosial kita, dan mengapa orang-orang bertindak seperti itu, itulah yang disebut penelitian kualitatif.

Moleong (2011) menyimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik (utuh), dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

“Gaya” penelitian kualitatif berusaha mengkonstruksi realitas dan memahami maknanya. Sehingga, penelitian kualitatif biasanya sangat

memperhatikan proses, peristiwa dan otentisitas. Dalam penelitian kualitatif, kehadiran nilai peneliti bersifat eksplisit dalam situasi yang terbatas, melibatkan subjek dengan jumlah relatif sedikit. Peneliti kualitatif biasanya terlibat dalam interaksi dengan realitas yang ditelitinya (Somantri, 2005).

John W. Creswell memiliki beberapa dimensi asumsi paradigmatik dalam penelitian kualitatif. Dimensi-dimensi tersebut mencakup ontologis, epistemologis, aksiologis, retorik, serta pendekatan metodologis. Secara ontologis, peneliti kualitatif memandang realitas merupakan hasil rekonstruksi oleh individu yang terlibat dalam situasi sosial. Secara epistemologis, peneliti kualitatif, menjalin interaksi secara intens dengan realitas yang ditelitinya. Secara retorik atau penggunaan bahasa, penelitian kualitatif kerap ditandai penggunaan bahasa informal dan personal seperti “*understanding*”, “*discover*”, dan “*meaning*”. Secara metodologis, penelitian kualitatif lebih mengutamakan penggunaan logika induktif dimana kategorisasi dilahirkan dari perjumpaan peneliti dengan informan di lapangan atau data-data yang ditemukan. Sehingga penelitian kualitatif bercirikan informasi yang berupa ikatan konteks yang akan menggiring pada pola-pola atau teori yang akan menjelaskan fenomena sosial (Creswell, dalam Somantri, 2005).

Tujuan utama penelitian kualitatif adalah membuat fakta mudah dipahami (*understandable*). Dan kalau memungkinkan (sesuai modelnya), dapat menghasilkan hipotesis baru (Finlay, dalam Chariri, 2009).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif karena sifat masalah penelitian itu sendiri yang mengharuskan menggunakan penelitian

kualitatif. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2011) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara utuh. Jadi, peneliti tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis. Tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Fenomena penelitian yang terkandung dalam penelitian kualitatif, seperti tentang kehidupan, riwayat, perilaku sosial, dan gerakan sosial, membutuhkan analisis kualitatif dengan penjelasan yang mendalam. Selain itu metode penelitian kualitatif diperlukan dalam penelitian ini untuk memahami apa yang tersembunyi di balik fenomena yang seringkali menjadi sesuatu yang sulit untuk diketahui atau dipahami. Melalui metode penelitian kualitatif, diharapkan dapat digunakan untuk mencapai dan memperoleh suatu cerita, pandangan langsung dari objek yang diteliti, dan dari para narasumber mengenai segala sesuatu yang sudah maupun yang dapat diketahui mengenai informasi tertentu.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah. Kota Semarang dipilih sebagai area penelitian karena Kota Semarang memiliki banyak hotel berbintang, yang menjadi salah satu tempat bekerja untuk para *chef* dan *cook*. Selain itu, pertumbuhan bisnis hotel di Kota Semarang juga cukup baik. Menilik data PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia), pertumbuhan hotel di Kota Semarang begitu pesat selama kurun waktu empat tahun terakhir.

Jika pada tahun 2007, jumlah hotel di Kota Semarang hanya 16 unit, meningkat menjadi 22 unit pada tahun 2010, dan tahun 2012 ini telah ada sekitar 40 unit hotel (www.suaramerdeka.com). Hal ini tentu menjadi peluang menjanjikan bagi para pemilik modal (pemilik tempat usaha), manajer-manajer khusus pada bidang kuliner, maupun pemilik keahlian yang dibutuhkan dalam bisnis tersebut (khususnya untuk *chef* dan *cook*).

Penelitian difokuskan pada tiga lokasi. Dua lokasi pertama merupakan hotel bintang tiga, dan satu yang terakhir merupakan hotel bintang empat. Kami memilih hotel bintang tiga dan bintang empat sebagai lokasi penelitian karena dengan kualifikasi seperti itu, kami yakin hotel-hotel tersebut sudah memiliki juru masak sendiri, mulai dari tingkatan *cook* sampai *chef* (*executive chef*). Atau paling tidak, sudah memiliki sekurang-kurangnya setengah dari struktur hierarki profesi *chef* dan *cook* yang kami paparkan dalam Bab II.

Peneliti mengambil dua jenjang karir yang berbeda dalam penelitian ini, yaitu *chef* dan *cook*, karena peneliti juga ingin mengetahui apakah ada perbedaan *psychological empowerment* pada *chef* dan *cook*, walaupun mereka bekerja pada tempat dan perusahaan yang sama.

3.3 Fokus Penelitian

Karena terlalu luasnya masalah, maka dalam penelitian kualitatif dilakukan pembatasan masalah yang disebut fokus penelitian, yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Basrowi dan Suwandi (dalam Haryokusumo, 2011), menyatakan bahwa masalah dalam penelitian kualitatif bertumpu pada

suatu fokus. Fokus dalam penelitian berfungsi untuk membatasi studi. Jadi fokus penelitian kualitatif berasal dari masalah itu sendiri dan fokus dapat menjadi bahan penelitian.

Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi, dan feasibilitas masalah yang akan dipecahkan. Selain itu, juga pada faktor keterbatasan tenaga, dana, dan waktu. Suatu masalah dikatakan penting apabila masalah tersebut tidak dipecahkan melalui penelitian, maka akan semakin menimbulkan masalah baru. Masalah dikatakan *urgent* (mendesak) apabila masalah tersebut tidak segera dipecahkan melalui penelitian, maka akan semakin kehilangan kesempatan untuk mengatasi. Masalah dikatakan *feasible* (dapat dipecahkan dengan mudah) apabila terdapat berbagai sumber daya untuk memecahkan masalah tersebut (Sugiyono, dalam Haryokusumo, 2011).

Fokus penelitian pada penelitian ini adalah *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) yang dirasakan oleh para pekerja yang berprofesi sebagai *chef* dan *cook*, yang bekerja di beberapa hotel berbintang di Kota Semarang, yang didasarkan pada kesadaran dan penerimaan mereka atas unsur-unsur penyusun *psychological empowerment* itu sendiri.

3.4 Subjek Penelitian

Spradley (dalam Haryokusumo, 2011), menggunakan istilah “*social situation*” untuk mengganti istilah populasi dalam penelitian kualitatif. *Social situation* ini terdiri dari tiga elemen yaitu, tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

Penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi, karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi pada kasus yang dipelajari. Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan pada perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, bukan untuk digeneralisasikan (Sugiyono, dalam Haryokusumo, 2011).

Pada penelitian kualitatif, peneliti memasuki situasi sosial tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut. Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. *Purposive sampling* didasarkan pada pilihan penelitian tentang aspek apa dan siapa yang dijadikan fokus pada saat situasi tertentu dan dilakukan secara terus-menerus selama penelitian. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan responden, tetapi disebut sebagai narasumber, atau juga sering disebut informan (Sugiyono, dalam Haryokusumo, 2011). Dalam penelitian kualitatif tidak dikenal istilah populasi, tetapi penentuan sampel tetap dibutuhkan, tidak dalam arti memunculkan populasi, tetapi lebih karena ingin membatasi aspek yang diteliti agar hasil yang didapatkan lebih terfokus. Oleh karena itu, *purposive sampling* juga dapat diartikan sebagai sampel bertujuan (Moleong, 2011).

Subjek dalam penelitian ini adalah pekerja yang berprofesi sebagai seorang *chef* dan *cook* pada sebuah hotel, yang sekaligus menjadi bagian dari

narasumber dalam penelitian ini. Sedangkan sampel yang terpilih berjumlah 6 orang yang bekerja pada Hotel Pandanaran Semarang, Hotel Ibis Semarang, dan Hotel Santika Premiere Semarang. Kriteria subjek penelitian ini adalah *chef* maupun *cook* yang telah mempunyai pengalaman merintis karir selama minimal 10 tahun. Angka minimal 10 tahun pengalaman merintis karir dipilih dengan alasan agar homogenitas latarbelakang narasumber lebih terfokus.

3.5 Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland (dalam Moleong, 2011), sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sedangkan sumber data lainnya bisa berupa sumber data tertulis (sekunder), data statistik, dan dokumentasi seperti foto.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan, baik dalam bentuk observasi maupun wawancara kepada informan. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dengan *chef* maupun *cook* yang bekerja pada hotel bintang tiga dan bintang empat di Kota Semarang. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber-sumber sekunder, dalam hal ini adalah selain yang dilakukan secara langsung. Data tambahan yang dimaksud meliputi dokumen atau arsip yang didapatkan dari berbagai sumber, foto pendukung yang sudah ada, maupun foto yang dihasilkan sendiri, serta data yang terkait dalam penelitian ini.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Sumber data dan jenis data terdiri atas kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto, dan statistik (Moleong, 2011). Atas dasar tersebut, dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara, observasi dan dokumentasi.

3.6.1 Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) sebagai pengaju atau pemberi pertanyaan, dan yang diwawancarai (*interviewee*) sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2011). Wawancara digunakan untuk dapat mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi. Dalam penelitian ini, tujuan dilakukannya wawancara adalah untuk mengetahui secara lebih mendalam mengenai *psychological empowerment* (pemberdayaan psikologis) yang dirasakan oleh narasumber yang berprofesi sebagai seorang *chef* maupun *cook*.

3.6.2 Observasi

Purwanto (dalam Haryokusumo, 2011), menyatakan bahwa observasi ialah metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung. Metode ini digunakan untuk melihat dan mengamati secara langsung keadaan di lapangan agar peneliti memperoleh gambaran yang lebih luas tentang permasalahan yang diteliti.

Menurut Mulyana (dalam Haryokusumo, 2011), observasi atau pengamatan diklasifikasikan menjadi dua, yaitu pengamatan berperan serta dan pengamatan tidak berperan serta. Pengamatan berperan serta menekankan pada logika penemuan (*logic of discover*), yaitu proses yang bertujuan menyarankan konsep-konsep atau membangun teori berdasarkan realitas nyata manusia. Sedangkan pengamatan tidak berperan serta difokuskan pada proses pengamatan yang hanya melibatkan satu pihak, yaitu si pengamat itu sendiri.

Dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan satu fungsi yaitu sebagai pengamat, tanpa turut melibatkan interaksi dari narasumber. Observasi dilakukan untuk melengkapi analisis penelitian.

3.6.3 Dokumentasi

Dokumen merupakan suatu catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian dari observasi atau wawancara, akan lebih dapat dipercaya kalau didukung oleh dokumen yang telah ada (Sugiyono, dalam Haryokusumo, 2011).

Dokumentasi merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Basrowi dan Suwandi, dalam Haryokusumo, 2011). Letak urgensi dan kekuatan dari dokumentasi adalah sebagai alat validasi dan penguat data, khususnya untuk data yang tidak bisa ditampilkan secara deskriptif atau dengan uraian kata-kata. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang akan disajikan berupa pengambilan gambar (foto) dari narasumber dan lokasi penelitian.

3.7 Tahap Pengumpulan Data

Terdapat tiga tahap pengumpulan data dalam penelitian ini. Dimulai dari tahap orientasi, tahap eksplorasi, dan tahap *member check*.

1. Tahap orientasi

Pada tahap ini, dilakukan survey awal pada semua lokasi penelitian. Kemudian dilakukan dialog dan perijinan dengan manajer ataupun staf HRD dari tiap lokasi penelitian, untuk mengetahui kondisi umum di tiap-tiap lokasi penelitian. Di tahap ini pula, dilakukan pertemuan awal dengan seluruh narasumber. Tujuannya adalah untuk berkenalan, memberi tahu maksud dari penelitian, dan mengutarakan berfungsi sebagai apa narasumber dalam penelitian ini.

2. Tahap eksplorasi

Tahap ini merupakan tahap pengumpulan data di lokasi. Pada tahap ini, wawancara dan observasi dilakukan pada seluruh narasumber di masing-masing lokasi penelitian, menggunakan pedoman wawancara yang telah disediakan oleh peneliti. Pedoman wawancara berisi total tiga puluh pertanyaan, dengan tipe jawaban terbuka.

Wawancara dilakukan dua kali pada setiap narasumber. Pertemuan pertama, peneliti menanyakan pertanyaan dengan urutan yang sama persis seperti yang tertera pada lembar pedoman wawancara. Saat pertemuan kedua, peneliti menanyakan pertanyaan dengan jumlah yang sama seperti pertemuan pertama, namun kini dengan urutan yang

diacak. Tujuannya adalah untuk mengetahui konsistensi jawaban yang diberikan oleh narasumber, atas pertanyaan yang diajukan.

Selain itu, peneliti pun mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian. Pengamatan langsung dilakukan sepanjang penelitian berlangsung di lokasi penelitian. Dokumentasi juga peneliti lakukan untuk memperkuat data-data yang ada.

3. Tahap *member check*

Setelah data lapangan diperoleh melalui wawancara, observasi, maupun studi dokumentasi, dan responden telah mengisi data pendukung yang dibutuhkan, maka data yang ada tersebut diangkat dan dilakukan *audit trail*, yaitu memeriksa keabsahan data sesuai dengan sumber aslinya. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data, berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel atau dipercaya (Sugiyono, dalam Haryokusumo, 2011). Pada penelitian ini, *member check* dilakukan pada saat pertemuan ketiga, yang merupakan pertemuan formal (pertemuan untuk penelitian) terakhir dengan narasumber.

3.8 Teknik Analisis Data

Dalam metode kualitatif, analisis data kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Metode analisis kualitatif merupakan kajian

yang menggunakan data-data teks, persepsi, dan bahan-bahan tertulis lain untuk mengetahui hal-hal yang tidak terukur dengan pasti (*intengible*). Analisis data kualitatif bersifat hasil temuan secara mendalam melalui pendekatan bukan angka (Istijanto, dalam Haryokusumo, 2011).

Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2011) mendefinisikan analisis data kualitatif sebagai upaya yang dilakukan dengan cara bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, hasil pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, langkah berikutnya adalah mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan. Satuan-satuan itu dikategorisasikan pada langkah berikutnya. Kategori-kategori ini dibuat sambil melakukan *koding*. Tahap akhir dari analisis data ini adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data. Setelah tahap itu selesai, mulailah kini tahap penafsiran data dalam mengolah hasil sementara menjadi teori substantif dengan menggunakan beberapa metode tertentu (Moleong, 2011).

Langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut :

3.8.1 Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, pengabstraksian, dan pentrasformasian data kasar dari lapangan. Proses ini berlangsung selama penelitian dilakukan, dari awal sampai akhir penelitian. Fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi sehingga interpretasi bisa ditarik.

3.8.2 Penyajian Data

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Tujuannya adalah untuk memudahkan membaca dan menarik kesimpulan. Dalam proses ini, peneliti mengelompokkan hal-hal yang serupa menjadi suatu kategori tertentu. Dalam proses ini, data diklasifikasikan menjadi tema-tema inti.

3.8.3 Penarikan/Verifikasi Kesimpulan

Langkah ke tiga dari aktivitas analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan dan pemverifikasian kesimpulan. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai memutuskan apakah ada suatu makna dari data tersebut. Peneliti pun mulai mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, dan konfigurasi yang mungkin. Kesimpulan akhir mungkin tidak terjadi hingga pengumpulan data selesai. Tetapi, kesimpulan sering digambarkan sejak awal, bahkan ketika seorang peneliti menyatakan telah memprosesnya secara induktif (Emzir, 2011).

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan ini dapat berupa deskripsi atau gambaran atas suatu objek yang sebelumnya masih samar, sehingga setelah diteliti, menjadi jelas. Deskripsi tersebut dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, maupun teori.

3.9 Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data, diperlukan teknik pemeriksaan. Ada berbagai cara yang bisa digunakan untuk menguji keabsahan data pada penelitian kualitatif. Diantaranya adalah perpanjangan keikut-sertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kajian kasus negatif, pengecekan anggota/*member check*, uraian rinci, dan *auditing*.

Penelitian ini menggunakan metode triangulasi dalam pengujian keabsahan data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dilakukan melalui wawancara, observasi langsung, dan observasi tidak langsung. Observasi tidak langsung disini dimaksudkan dalam bentuk pengamatan atas beberapa kelakuan dan kejadian, yang kemudian dari hasil pengamatan tersebut dicari titik temunya yang menghubungkan diantara keduanya.

Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah pemeriksaan sumber lainnya (Moleong, 2011). Denzim membedakan empat macam triangulasi

sebagai teknik pemeriksaan, yakni yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, maupun yang menggunakan teori (dalam Moleong, 2011).

Triangulasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan penggunaan sumber. Patton (dalam Moleong, 2011) mendefinisikan triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Dari lima cara yang disebutkan Patton sebagai cara triangulasi dengan penggunaan sumber, penelitian ini menggunakan tiga cara diantaranya, yaitu membandingkan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang; dan membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.